

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NO ÂMBITO DAS EMPRESAS PORTUGUESAS DE TELECOMUNICAÇÕES

Rui Santiago e Joaquim Loureiro***

RESUMO

Com o advento da “sociedade do conhecimento” tem sido amplamente reconhecido que os activos intangíveis de uma organização são essenciais para a sua capacidade de criar vantagens competitivas e para o seu desenvolvimento apoiado na inovação. De um modo geral, o sucesso nos negócios é alcançado pelas empresas que detêm melhor e mais conhecimento acumulado ou que o dominam de modo mais eficaz.

Neste contexto, a gestão do conhecimento pode ser definida como a abordagem sistemática para aumentar o valor e a acessibilidade ao “capital do conhecimento” da organização, tendo em vista alcançar a máxima eficácia nos negócios e disseminar a inovação. O conhecimento está enraizado na experiência humana e nos contextos sociais, e geri-lo bem significa prestar atenção às pessoas, à cultura e à estrutura organizacional, bem como à tecnologia para a sua partilha e uso.

Este artigo pretende identificar quais as iniciativas de gestão do conhecimento que as empresas nacionais, na área das telecomunicações, estão a implementar e em que medida estas são estratégicas para o seu desenvolvimento. Os dados, que suportam a nossa análise, foram obtidos através de um inquérito por questionário proposto a 75 empresas nacionais. Os resultados conseguidos mostram, fundamentalmente, que estas empresas têm encontrado dificuldades em implementar dispositivos de gestão do conhecimento, mas aquelas que o conseguiram têm retirado benefícios competitivos desta gestão.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento pode ser considerada com um dispositivo facilitador do processo de construção do conhecimento sobre as organizações e as práticas organizacionais e produtivas. É uma prática emergente, pelo que existem muitas interpretações do que significa “gestão do conhecimento” e como tratar as questões sobre o uso eficaz do seu potencial. Estes diferentes pontos de vista são influenciados pela experiência de trabalho de cada actor organizacional, assim como pela educação e formação profissional. Contudo, é necessário ter em conta que:

*Universidade de Aveiro

**Portugal Telecom

- a gestão do conhecimento é apenas uma matéria emergente;
- não existe, ainda, uma definição de gestão de conhecimento normalizada, nem uma arquitectura comum seguida por todos;
- é importante entender que gerir conhecimento não é um conceito novo, apenas nova é a sua estruturação facilitada pelas novas tecnologias;
- o desenvolvimento de novas capacidades de gestão do conhecimento, e o aproveitamento das suas oportunidades, só produz efeitos a médio e longo prazo.

Foi no interior desta problemática que situámos o nosso estudo. De facto, do ponto de vista económico, esta área tem sido representada pelas organizações, em particular nos sectores fortemente concorrenciais, como é o das telecomunicações, como uma necessidade premente, dado que o conhecimento é um recurso determinante na obtenção de vantagens competitivas. Também, de certa maneira, o factor humano nunca foi tão importante como na nova economia do conhecimento: são as pessoas que fazem a diferença.

Assim, a ênfase do estudo foi colocada na construção e gestão do conhecimento colectivo nas organizações, e na sua influência na obtenção das vantagens competitivas sustentáveis. Os seus principais objectivos são os seguintes:

1. Analisar o grau de consciência das organizações sobre o tema do conhecimento e a sua gestão eficaz;
2. Analisar o estado actual da gestão do conhecimento no que respeita aos seus aspectos estratégicos, tecnológicos, culturais e organizacionais;
3. Determinar um perfil das organizações na abordagem que fazem de gestão eficaz do conhecimento;
4. Identificar os principais factores facilitadores que influenciam a implementação e manutenção de iniciativas de gestão do conhecimento.

A recolha de dados que suportam este estudo, processou-se através de inquéritos por questionário, submetido a um conjunto de 75 empresas nacionais de telecomunicações. A investigação decorreu entre Novembro de 1998 e Abril de 2000. Optámos por esta amostra, atendendo ao facto de as empresas, deste sector económico, terem uma necessidade premente de adquirir e construir conhecimento para conseguirem desenvolver-se e sobreviver em mercados cada vez mais instáveis e competitivos.

1. ABORDAGENS AO CONHECIMENTO E À SUA GESTÃO

Construir conhecimento é, de alguma forma, construir um poder que se tem tornado uma força motora na nova economia. O conhecimento permite às organizações adquirir capacidades de adaptação e inovação e, assim, tornarem-se capazes de oferecer valor acrescentado aos seus clientes.

É possível afirmar que o conhecimento é informação trabalhada pela mente humana, tendo em vista a tomada de decisão em contextos desconhecidos. Ao contrário da informação, o conhecimento, para ser reutilizado, tem de ser partilhado por quem o domina e, depois, gerido.

Nasce desta forma a nova disciplina da gestão do conhecimento, uma disciplina emergente, multifacetada e, por isso mesmo, com quadros conceptuais não estabilizados. Esta situação é amplamente demonstrada pelas diferentes perspectivas sobre o conhecimento e a sua gestão, que se apresentam a seguir, e que, em certa medida, contribuíram para a operacionalização do nosso modelo de análise.

1.1. PERSPECTIVA CONCEPTUAL

O actual período de valorização do conhecimento para a economia, caracteriza-se pelo reconhecimento de que as verdadeiras vantagens competitivas residem na mente das pessoas e na forma como elas comunicam, através de processos sociais de colaboração, de partilha de ideias e de construção mútua de competências. Ao contrário dos activos tradicionais, o conhecimento aumenta quando é partilhado.

Vários autores identificaram o conhecimento como sendo o activo fundamental na sociedade do conhecimento. Stewart (1994), (citado por Davenport e Prusak, 1998) alertou as empresas para se concentrarem menos no que elas possuem e mais no que elas sabem; Drucker (1993) identificou o conhecimento como a nova base da concorrência na sociedade pós-capitalista; e Romer, (citado por Davenport e Prusak, 1998) denominou o conhecimento como o único recurso ilimitado, ou seja, o activo que aumenta com o uso.

Uma definição funcional e pragmática do conhecimento é dada por Davenport e Prusak (1998) que descrevem as características que o tornam o valioso, assim como as que dificultam a sua boa gestão:

“(...) o conhecimento é uma mistura fluída, formada por experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil que proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informação. Tem origem e é aplicada na mente humana. Nas organizações, costuma estar embebido não só nos documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.” (p. 5).

Esta definição torna claro que o conhecimento não é puro nem simples; é uma mistura de vários elementos; é fluído, mas também formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de colocar em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e dos imprevistos humanos. Dependendo da forma como o representamos, o conhecimento pode ser tanto um processo como um activo, algo definido e concreto que pode ser captado e transferido. O interesse das organizações no conhecimento deu-se, entre outros factores, pelo facto de o conhecimento estar muito ligado à acção, podendo ser avaliado pelas decisões e pelas acções que desencadeia: um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição, etc.

Neste contexto, importa ponderar igualmente outras dimensões que envolvem, que remetem para a problemática da definição de tipologias do conhecimento. As tipologias são definidas, categorizadas e descritas em termos de tipo de conversão, características estruturais, propriedades elementares, propósitos e uso e níveis conceptuais do conhecimento.

Nonaka e Takeuchi (1995), por exemplo, sugerem que os tipos de conhecimento, baseados na sua acessibilidade, podem apresentar-se como tácitos e explícitos. O conhecimento explícito é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. É escrito ou gravado e inclui livros, manuais, patentes, base de dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, articulado, captado, partilhado e aplicado. Envolve também participações humanas mas deriva da contextualização de um conjunto de dados e informação em acção. O conhecimento tácito, por sua vez, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando árdua a tarefa de comunicar ou partilhar com outros. São perspectivas subjectivas, intenções e palpites. Este tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas acções e experiências de um indivíduo e nas ideias, valores ou emoções que abraça. O conhecimento tácito pode ser visto como uma mistura de factos e percepções, influenciadas por uma cultura, mas tem pouco valor em si mesmo, a não ser que seja aplicado.

A gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente, como “(...) a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização.” (Sveiby, 1998). Ou seja, a sua função é gerar riqueza e valor a partir da gestão de elementos que estão fora do contexto

habitual de terra, capital e mão-de-obra, visão esta compartilhada por Drucker (1993). Malhotra (1998), também propõe uma definição para gestão do conhecimento que é bastante abrangente e com fortes potencialidades heurísticas:

“Uma visão, baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para potencializar a capacidade de processamento de informação avançada e tecnologias de comunicação, via transformação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afectar a competência da organização e a sua sobrevivência em um crescente de imprevisto.”

Nesta definição, o autor reúne os elementos básicos para o processo de construção do conhecimento: a informação, o processamento da informação (via tecnologia da informação), a comunicação e a presença imprescindível do ser humano. Frisa, ainda, a questão da “acção”, ou seja, a agregação de valor à informação para utilização na elaboração de estratégias, tomada de decisão, aprendizagem, desaprendizagem e/ou adaptação.

1.2. PERSPECTIVA PROCESSUAL

A produção de conhecimento é um processo colectivo, de natureza interactiva, que pressupõe uma partilha de informação e atitudes nas várias fases do seu desenvolvimento (Santiago, 1999). Para transformar o conhecimento em activo organizacional, com valor, o conhecimento, a experiência e a perícia devem ser formalizados, distribuídos, partilhados e aplicados. Neste ciclo da gestão do conhecimento, é assumido que as etapas e as actividades são muitas vezes concorrentes, algumas vezes repetidas e nem sempre em sequência linear. À medida que as organizações interagem com os seus ambientes, absorvem também informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação deste conhecimento com as suas experiências, valores e regras internas.

Embora a definição de gestão do conhecimento implique a transferência formalizada deste, um dos seus elementos fundamentais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar as trocas espontâneas. Estas, são, aliás, fundamentais para as organizações cuja actividade principal é o trabalho com e sobre conhecimento. Muitas vezes, são as trocas espontâneas que criam as condições facilitadoras da mudança de comportamento ou da emergência de alguma ideia nova. Mas, um ambiente organizacional competitivo pode encorajar o secretismo do conhecimento, representado pelos actores como uma fonte de poder e de segurança no emprego, e constituir um forte obstáculo à sua disseminação e partilha.

1.3. PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

A tecnologia não é a solução para as necessidades da gestão do conhecimento de uma organização, mas é necessária para facilitar esses processos. Há, no entanto, a necessidade de uma infra-estrutura tecnológica para facilitar a partilha de conhecimento e a sua disseminação de uma forma acessível e compreensível para ser aplicado.

As tecnologias úteis para a gestão do conhecimento são aquelas que propiciam a integração das pessoas, que facilitam a superação das fronteiras entre unidades de negócio, que ajudam a prevenir a fragmentação da informação e permitam criar redes globais para partilha do conhecimento. O papel da tecnologia é estratégico: ajudar o desenvolvimento do conhecimento colectivo e da aprendizagem contínua.

A *Internet* é o melhor exemplo de repositório do conhecimento. As *Intranets*, por sua vez, têm aparecido de repente nas organizações, a uma taxa nunca vista na introdução

de outras tecnologias novas, e têm um enorme potencial para revolucionar a abordagem das empresas em relação à gestão de conhecimento. Uma *Intranet* baseada nos conteúdos fará muito mais do que facultar acesso a informação publicada. Oferece aos actores organizacionais meios de colaboração e partilha de conhecimento de uma forma que traz valor acrescentado às iniciativas para a sua gestão. Mas, na prática, aspectos tais como a manutenção, a moderação, a categorização e a personalização, em conjunto com o crescente risco de excesso de informação, ameaçam minar os benefícios de uma rede de *Intranet*. Por isso, torna-se importante adoptar uma estratégia eficaz de gestão de conteúdo, alinhada com os objectivos organizacionais, por forma a que esses obstáculos possam ser ultrapassados e que o potencial da *Intranet* surja como uma verdadeira ferramenta da gestão do conhecimento.

1.4. PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL

As estruturas organizacionais fortemente hierarquizadas não favorecem a partilha de conhecimento. Nas organizações onde este é o principal activo, o modelo de gestão deve incluir obrigatoriamente um número reduzido de níveis hierárquicos e utilizar sempre, independentemente da sua configuração de organograma, o trabalho interfuncional. Por conseguinte, o processo decisório deve ser bastante participativo e baseado em formas horizontais de comunicação (equipas interfuncionais de projecto, unidades de negócio orientadas para o produto ou para o cliente, grupos de trabalho, comunidades de prática, etc.)

A gestão do conhecimento não alcançará o sucesso se ela surgir unicamente sob responsabilidade de apenas um grupo de funcionários. As organizações melhor sucedidas são aquelas onde a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus actores. É óbvio, que esta condição exige o esforço de alguns membros dedicados à área do conhecimento para transformar a sua gestão num fenómeno generalizado.

A importância da cultura organizacional é uma variável da gestão do conhecimento sobre a qual a maior parte dos analistas estão de acordo (Ives e Torrey, 1999). Também pode ser o maior obstáculo a essa mesma gestão. As organizações com culturas que sistematicamente limitam ou inibem a capacidade, a autonomia e a responsabilidade, bem como aquelas em que a partilha do conhecimento é activamente desencorajada, tanto por políticas oficiais como não oficiais, acharão que o investimento na tecnologia de gestão do conhecimento proporciona uma eficácia operacional insignificante (Bair, et al., 1997).

1.5. PERSPECTIVA DA GESTÃO

O principal papel da gestão de topo não é criar sistemas que vão processar informação de uma forma mais eficaz, mas sim criar um ambiente onde as pessoas possam dela tirar um partido mais eficaz. Para tal, a utilização das novas tecnologias nos sistemas de informação deverá orientar-se para o desenvolvimento e difusão do conhecimento. Neste contexto, as responsabilidades dos gestores de topo seriam então as seguintes:

- criar incentivos claros, onde se saiba qual a recompensa pela eficaz partilha de conhecimento;
- desenvolver transparência económica;
- formalizar as interacções entre unidades embora se deseje que haja liberdade para as pessoas comunicarem informalmente entre unidades, é bom que existam processos formais de juntar as pessoas para a tomada de certas decisões;
- controlar as interacções entre unidades há que garantir que só as interacções necessárias e benéficas são realizadas;

- instituir “portais humanos” consiste na identificação de pessoas que dentro da empresa consigam encaminhar pessoas com dúvidas para outras que as possam ajudar.

A liderança assume neste processo uma crucial importância enquanto, segundo Davis (1989), “(...) a capacidade de persuadir os outros e procurar, de uma forma entusiástica, atingir os resultados (...)” (p.126). Mas, o estilo de liderança não é necessariamente consistente através de todos os tipos de actividades. Pelo contrário, o líder deve ser o mais flexível possível, orientando a sua liderança conforme a situação específica e os actores organizacionais envolvidos.

1.6. PERSPECTIVA DA IMPLEMENTAÇÃO

Nesta perspectiva, podemos identificar alguns factores de sucesso na gestão do conhecimento numa organização, tais como: a cultura orientada para o conhecimento; uma infra-estrutura tecnológica e organizacional; suporte da gestão de topo; uma visão e linguagem claras; incentivos motivadores; etc. Uma estratégia de gestão do conhecimento tem de reflectir a estratégia competitiva da organização: como criar valor para os clientes, como é que esse valor suporta um modelo económico e como é que os actores realizam valor. De acordo com Davenport (1999), tanto a estratégia como o conhecimento são conceitos dinâmicos e multifacetados.

Num projecto de gestão do conhecimento é frequente afirmar-se que 80% das preocupações estão relacionadas com pessoas e cultura e apenas 20% com a tecnologia.

2. MODELO DE ANÁLISE

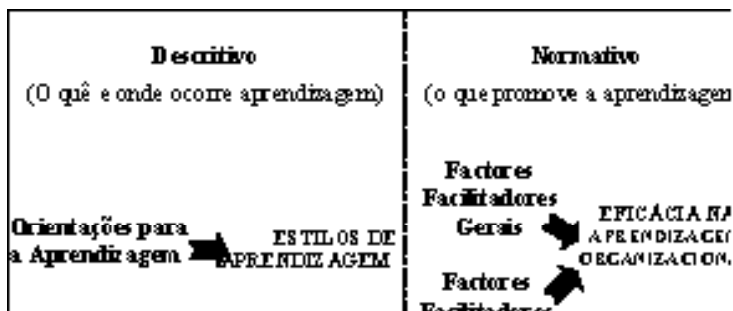
Propomos uma hipótese de operacionalização da gestão do conhecimento (Santiago, 1999; Nevis, DiBella et al. (1995), constituída com base na aprendizagem organizacional, e que transferimos para o campo da gestão do conhecimento, considerando que esta constitui uma forte componente dos processos de aprendizagem organizacional: gerir o conhecimento é, no fundo, criar condições facilitadoras para que esta aconteça. O modelo que utilizamos (figura 3) apoia-se em duas componentes básicas:

1. as **orientações da organização para a aprendizagem** a partir da emergência de padrões de acção integrados por valores e práticas que reflectem os espaços organizacionais e a natureza do desenvolvimento de aprendizagens (estilos de aprendizagem em cada organização). Estas orientações são baseadas na cultura organizacional, nas competências nucleares, na experiência adquirida e no estilo de interacção com o meio envolvente;
2. os **processos e as estruturas**, entendidos como situações contextuais, dinâmicas psicossociais, situações de liderança, dimensões sistémicas, acesso ao conhecimento no exterior, definidas a partir da observação de práticas exemplares, e que constituem, de certa forma, uma grelha de observação dos obstáculos e das formas de activação das aprendizagens organizacionais. Estes processos relacionam-se com as percepções dominantes na organização a propósito das suas necessidades de aprendizagem, do conhecimento acumulado e dos actores enquanto agentes de aprendizagem.

O modelo apoia-se numa perspectiva culturalista e colectiva, fazendo interagir níveis inter-individuais e níveis intra-organizacionais de análise, a partir da hipótese de um

entendimento da organização como um sistema de aprendizagem ou um colectivo humano produtor de significados sobre as suas actividades. Este modelo assume como ponto de partida os seguintes pressupostos:

- Todas as organizações são sistemas de aprendizagem;
- A aprendizagem depende da cultura organizacional;
- Há uma grande variedade de estilos de aprendizagem;
- Nas organizações existem factores facilitadores da aprendizagem organizacional que combinam estruturas, processos de tomada de decisão, formas de liderança e tipos de organização.



As diferentes componentes deste modelo forneceram-nos a matriz básica para a elaboração do instrumento de recolha de informação (questionário) utilizado neste estudo.

3. METODOLOGIA

A estratégia de investigação que adoptámos foi do tipo quantitativo não-experimental, não havendo lugar à manipulação das condições, mas antes à descrição de fenómenos numa dada população. Caracterizou-se, assim, pelo uso de um questionário na recolha de dados, em que estes foram traduzidos em valores numéricos e objecto de decisões prévias relacionadas com a utilização de processos de estatística descritiva.

O questionário é uma técnica extrospectiva, usada para determinar o estado actual sobre determinado assunto através de um conjunto de questões ordenadas. As razões que nos levaram a utilizar esta técnica de recolha de dados foram as seguintes: o universo do estudo é geograficamente disperso e suficientemente homogéneo; a informação procurada pode ser estimulada sob a forma escrita; a população alvo apresenta habilitações suficientes para responder às questões que integram os seus diferentes blocos temáticos.

Os motivos que levaram a optar por uma amostra constituída por empresas nacionais de telecomunicações, relacionam-se com a importância crescente atribuída a este sector na economia nacional, assim como à natureza de contingência, à turbulência, instabilidade e à complexidade da envolvente empresarial existente neste mesmo sector. Assim, e atendendo a que a vantagem competitiva é, cada vez mais, definida pelos activos intangíveis, em particular pelo conhecimento detido pelas pessoas e as organizações, não é de estranhar que o sector das telecomunicações seja um dos que mais necessita de olhar para a gestão do conhecimento como um processo quase externamente “imposto” pelo contexto económico, tendo em vista a sobrevivência das empresas num futuro próximo.

A amostra do estudo é integrada por sujeitos maioritariamente: do sexo masculino

(86%); situados na faixa etária mais representativa dos 45 a 55 anos de idade (52%); com habilitações académicas de licenciatura ou pós-graduação (95%); directores e membros da administração; com tempo de serviço superior a 5 anos (57%).

O tratamento dos dados apoiou-se nos procedimentos habituais da análise estatística descritiva, com base no *software* estatístico *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS), não sendo possível, dada a dimensão reduzida da amostra, recorrer a procedimentos de estatística inferencial.

4. RESULTADOS

4.1. IMPORTÂNCIA DO CONHECIMENTO

Num primeiro momento do estudo, procurámos compreender a importância concedida ao conhecimento nos negócios das empresas de telecomunicações que integraram a nossa amostra. A partir de um conjunto de dez possibilidades de resposta, contidas no item que incidia sobre esta problemática, a análise das respostas conseguidas mostram que o mais importante na aplicação do conhecimento, em termos da sua contribuição para o negócio, o mais importante é o ganho de vantagem competitiva (33%) (figura 2). Estes resultados revelam, ainda, que os sujeitos valorizam dois outros objectivos: o desenvolvimento de novos produtos e serviços (17%) e a identificação de novos mercados (14%).

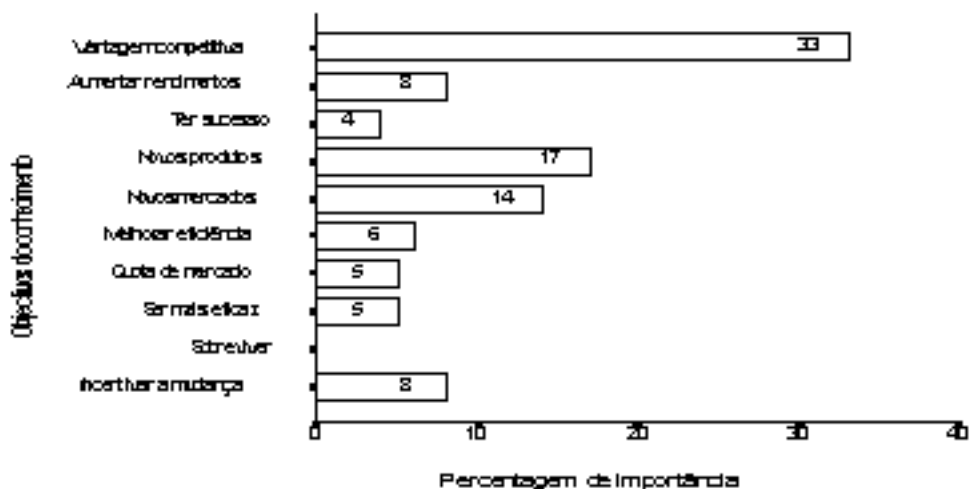


Figura 2: Objectivos do conhecimento

Em suma, estes resultados fazem supor que o conhecimento é visto como uma componente fundamental de identificação e desenvolvimento de produtos e serviços com margens maiores em nichos de mercados rentáveis, mas, paradoxalmente, não seria representado como decisivo para a sobrevivência das empresas.

4.2. VALORIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

A análise da valorização das áreas do conhecimento, em termos de importância para a realização dos objectivos organizacionais, constituiu, igualmente, uma das nossas preocupações neste estudo.

Das respostas obtidas com os itens do questionário que incidiam nesta problemática, sobressai claramente o facto de as empresas de telecomunicações necessitarem de mais conhecimento sobre as necessidades e preferências dos clientes para realizar os seus objectivos do negócio (77%) (figura 3). A maioria dos actores-chave nas empresas também acredita que a maior parte desse conhecimento reside nas competências para o desenvolvimento do negócio (77%).

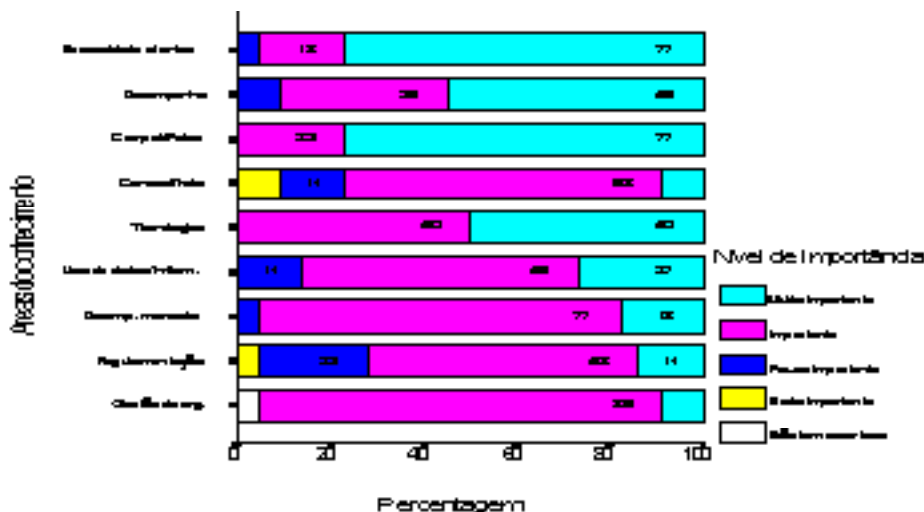


Figura 3: Áreas de conhecimento críticas

Este fenómeno faz supor que as empresas de telecomunicações estão preocupadas em saber mais sobre os seus clientes, e que, aparentemente, acreditam que esse conhecimento já existe algures dentro da organização. Assim, para o explorar internamente é necessário que a organização tome iniciativas de gestão do conhecimento, de modo a que este seja partilhado com ajuda das tecnologias disponíveis.

4.3. INFLUÊNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Com base numa escala de 1 a 10 pontos, proposta para cada uma das actividades, apresentadas na figura 4, em termos da situação actual e da situação prevista no futuro (a três anos), procurámos também saber no estudo qual a influência da gestão do conhecimento nestas actividades. No futuro (próximos três anos), as empresas portuguesas de telecomunicações parecem ter planos para aumentar o uso do conhecimento em praticamente todas as funções da cadeia de valor dos negócios. A única excepção seria a função das finanças (figura 4).

Destes resultados parecem emergir duas tendências dominantes. A primeira refere-se à importância relativa em termos de impacto em cada função da cadeia de valor, que praticamente se mantém: a classificação das funções em termos de impacto nas funções dos negócios agora e daqui a 3 anos é praticamente igual. A segunda tendência diz respeito à importância relativa da gestão do conhecimento que aparece mais evidenciada na I&D, serviços de cliente e Sistemas e Tecnologias de informação (SI/TI).

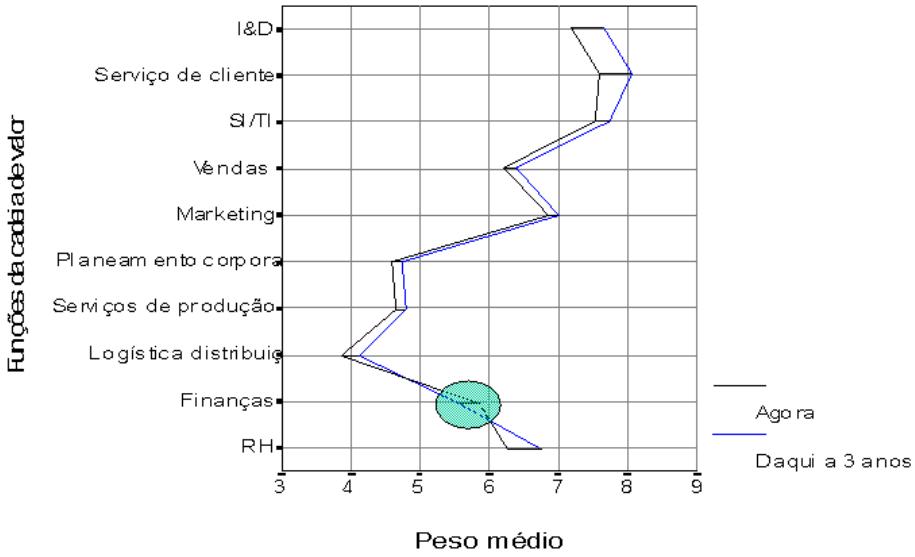


Figura 4: Importância do conhecimento na cadeia de valor

Aumentar o uso do conhecimento também significa ter que instalar processos mais formais que possam atacar a inércia e os obstáculos entre as pessoas, os grupos e as culturas organizacionais. Estes obstáculos são pessoais e culturais, explicando a relutância dos indivíduos em partilhar conhecimento ou a falta de interesse no estabelecimento de interações com os outros. Os resultados que se podem observar na figura 5, mostram que uma boa parte das empresas inquiridas ainda vêem o conhecimento como um símbolo de poder: monopólio do conhecimento (28%); e perda de influência (22%). Podemos também verificar a existência de alguma relutância dos actores em partilhar o seu conhecimento por temer a perda de influência e de controlo que sobre ele podem exercer. Os aspectos pessoais e culturais dominam como meios necessários, mas também são os principais inibidores à partilha e exploração do conhecimento.

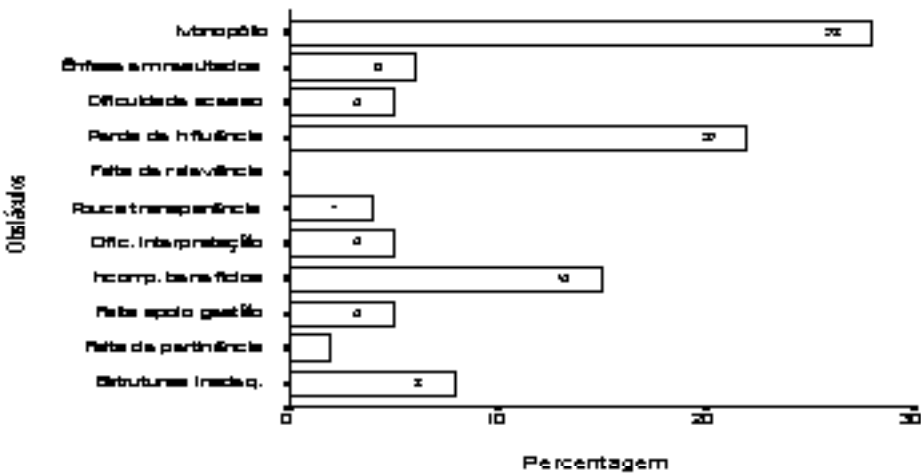


Figura 5: Obstáculos à gestão do conhecimento

De facto, estes resultados mostram que os actores das empresas inquiridas parecem representar a acumulação pessoal do conhecimento como a garantia da manutenção do seu emprego, demonstrando, igualmente, uma certa falta de confiança em partilhar o conhecimento. Contudo, na sociedade do conhecimento a garantia dos postos de trabalho é, cada vez mais, caracterizada pelas competências e capacidades de inovação e de adaptação às mudanças rápidas, e este poder passa também pela partilha colectiva do conhecimento. Para ultrapassar os obstáculos colocados pela “privatização” do conhecimento as empresas devem apostar num sistema de incentivos e de recompensas baseado na partilha do conhecimento, bem como proporcionar a liderança necessária para fomentar uma cultura de confiança mútua.

4.4. ESTILOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Constituiu também um dos objectivos do nosso trabalho compreender o tipo de orientação para o conhecimento assumido nas empresas inquiridas. Para isso, propunha-se, para cada um dos itens (A, B, C, D, E, F, G, H, I) que integravam esta escala, de tipo “bi-polar”, que os sujeitos assinalassem, a tendência dominante na sua empresa da orientação para o conhecimento. O perfil desta orientação (ver quadro 1) permite descrever uma organização do ponto de vista da identificação do seu estilo de gestão do conhecimento, o qual pode reflectir a sua dimensão, ou idade, ou a natureza da sua tecnologia. As orientações para o conhecimento são valores e práticas que permitem uma análise da natureza e características dos processos de construção organizacional do conhecimento. A análise das orientações devem revelar a existência de determinados núcleos fortes e padrões genéricos de acção e de pensamento que definem um determinado estilo de gestão do conhecimento assumido pela organização.

Conforme podemos observar no quadro 1, os diversos tipos de orientação coexistem simultaneamente, nas duas formas propostas para cada item, nas empresas inquiridas. Há sempre, no entanto, um maior domínio de uma delas sobre a outra. O estilo de gestão do conhecimento obtido a partir do perfil das orientações permite aos gestores actuar numa ou várias orientações por forma a corrigir o seu estilo actual de gestão para o estilo desejado.

4.5. FACTORES FACILITADORES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Interessou-nos, igualmente, analisar a importância de um conjunto de dispositivos e situações, perspectivados ao nível das estruturas organizacionais, formas de tomada de decisão e acções colectivas, que podem promover uma gestão eficaz do conhecimento. Os dados foram obtidos com a ajuda de um conjunto de itens, inseridos num bloco temático do questionário que incidia sobre os factores facilitadores da gestão do conhecimento. Cada item contém duas situações de resposta acompanhadas de uma escala de 1 a 7 (1 = nada importante; 7 = muito importante).

Considerámos os “factores facilitadores da gestão do conhecimento” (quadro 2), como uma designação que, de alguma forma, cobre aspectos relacionados com a cultura organizacional e as interacções entre os actores, mas que, por sua vez, seriam determinadas pelo sistema de valores assumido pela organização.

Saliente-se o papel positivo da liderança na arbitragem das iniciativas do conhecimento, as referências ao relacionamento entre actores e à facilitação da comunicação vertical e horizontal, fenómenos que diminuem as fronteiras interdepartamentais e permitem a adopção de uma perspectiva sistémica (quadro 2).

Em suma, a observação dos resultado no quadro 2, permite afirmar que existe alguma produção de conhecimento que resultaria também de alguma acção colectiva dos actores

organizacionais. Por outro lado, as organizações inquiridas parecem desenvolver alguns suportes organizacionais e decisoriais que indiciam da existência de preocupações com os mecanismos e processos de conhecimento, nomeadamente ao nível daqueles que permitem a transformação da informação e atitudes em conhecimento utilizável pela organização.

CONCLUSÕES

Os resultados obtidos, quando confrontados com os conceitos da literatura mais relevante para esta temática, mostram que a gestão do conhecimento não é uma moda e que tem sido levada a sério. Mostram, também, que as empresas têm tido dificuldade em “agarrar” a gestão do conhecimento mas, para aquelas que estão a avançar na sua implementação, há benefícios reais para serem colhidos. A gestão do conhecimento é senso comum, mas não é prática comum.

Assumimos uma perspectiva da gestão do conhecimento inscrita no domínio das preocupações da cultura organizacional, na medida em que esta resulta de um entendimento da organização enquanto grupo humano, produtor de significações (quadros de referência da organização), as quais integram crenças, percepções, imagens, representações, atitudes sociais e valores, que dão origem a padrões de acção que confirmam ou rompem com as rotinas instituídas.

Os resultados obtidos com este estudo mostram que, na área da gestão do conhecimento, as empresas inquiridas na área das telecomunicações atribuem uma grande importância aos seguintes aspectos:

- O maior desafio das empresas coloca-se ao nível da construção de conhecimento sobre as necessidades e preferências dos clientes e, com base nesse conhecimento, tomar decisões sobre os caminhos e orientações a seguir;
- O peso da gestão do conhecimento nas funções da cadeia de valor tem, de uma forma geral, tendência a aumentar;
- O suporte tecnológico à gestão do conhecimento mais usado pelas empresas de telecomunicações é a tecnologia *Web e Internet* através de sistemas de informação *on-line e Intranet*;
- A gestão do conhecimento implica uma estratégia integrada de pessoas, de processos e de tecnologia, e a ligação da gestão do conhecimento a um ou vários objectivos prioritários do negócio;
- A relutância das pessoas para partilhar o seu conhecimento, por temer a sua perda de influência ou de controlo na organização, é o obstáculo mais significativo na gestão do conhecimento;
- O estilo médio de gestão do conhecimento obtido com as empresas da nossa amostra permite admitir que algumas orientações da gestão do conhecimento coexistem nas suas diversas formas, sobressaindo duas orientações: as empresas apresentam o conhecimento como uma questão colectiva; há uma certa ênfase na aquisição de conhecimento corrente ou incremental para manutenção das situações ou pequenas mudanças;
- Os resultados encontrados, no que respeita aos factores facilitadores da gestão do conhecimento, mostram que as empresas de telecomunicações, que participaram no nosso estudo, atribuem uma grande importância ao envolvimento da liderança, à perspectiva sistémica e às relações entre grupos no trabalho sobre o conhecimento.

Quadro 1: Orientações para a gestão do conhecimento.

Orientação	Descrição	Média (%)	
A. Fonte do conhecimento	Interna	Preferência pela aquisição de conhecimento desenvolvido internamente	48
	Externa	Preferência pela aquisição de conhecimento desenvolvido no exterior	52
B. nfase na acumulação de conhecimento	Produto	Sobre o que são os produtos/serviços	48
	Processo	Como a organização desenvolve, faz e entrega os seus produtos/serviços (processos tecnológicos e humanos)	52
C. Modo de produção de conhecimento	Pessoal	O conhecimento pertence aos sujeitos individuais	38
	Público	O conhecimento é publicamente disponibilizado.	62
D. Modo de disseminação	Formal	Prescrição formal de métodos de partilha de conhecimento	44
	Informal	Métodos informais nas interações quotidianas	56
E. nfase na aquisição de conhecimento	Incremental	Conhecimento corrente ou incremental para a manutenção das situações ou pequenas mudanças	62
	Radical	Conhecimento radical para mudanças profundas	38
F. Uso do conhecimento na cadeia de valor	Concepção	nfase na engenharia - actividades de produção, incluindo I&D e <i>design</i>	53
	Entrega	nfase nas vendas - actividades de serviços, incluindo marketing, relações com o exterior e distribuição	47
G. Desenvolvimento de competências	Individuais	Desenvolvimento de competências individuais	52
	Grupo	Desenvolvimento de competências de grupo	48
H. Modo de participação	Consensual	Desenvolvimento de esquemas de participação consensual por todos os agentes da organização.	54
	Normalizada	Desenvolvimento de esquemas de participação normalizada, imposta pela organização	46
I. Influência dos sistemas de valor na representação do conhecimento	Explícito	Os valores são explicados em documentos da organização (por ex. Respeito pelo cliente, tolerância, diálogo horizontal, etc.)	48
	Implícito	Os valores não explicitados (implícitos, decorrem das práticas do dia-a-dia)	52

Quadro 2 Factores facilitadores da gestão do conhecimento.

Factores Facilitadores	Média
Exploração imperiosa do exterior	
1. Compreensão do meio externo pela organização	4,93
2. Atenção ao meio - esforço desenvolvido para captar e interagir com o meio	4,73
Diferenças nos desempenhos	
3. Desempenhos mais fracos vistos como uma oportunidade para aprender	3,18
4. Percepção das diferenças entre os resultados obtidos e dos esperados	4,88
Orientação para as medidas	
5. Avaliação e medidas constantes dos processos e resultados das novas áreas de conhecimento	4,44
6. Discussão dos instrumentos de medida do conhecimento é vista como uma actividade de aprendizagem	4,07
Atitude experimental	
7. Insucessos são aceites e não punidos	4,60
8. Apoio para novas experiências	4,44
9. Mudanças nos processos de trabalho, políticas e estrutura consideradas como oportunidades de aquisição de conhecimento	4,88
Disposição da informação/canais de informação	
10. Comunicação aberta no exterior da organização através de canais formais/informais de distribuição da informação	4,78
11. Comunicação informal positiva no interior da organização	4,81
12. Democratização das fontes de informação	3,93
Formação contínua	
13. Apoio claro ao desenvolvimento de todos os actores da organização	4,68
14. Implementação de esquemas de formação em todos os níveis da organização	4,53
Múltiplas fontes	
15. Todos os actores da organização são agentes do conhecimento e centros de decisão	4,75
16. Encorajamento de iniciativas e atribuição de responsabilidades na aprendizagem aos indivíduos e grupos	4,81
Variedade Operacional	
17. Competências vistas mais numa perspectiva colectiva do que individual	5,18
18. Variedade de métodos, procedimentos e sistemas permitem melhor adaptação à mudança	3,47
Envolvimento da liderança	
19. Empenhamento dos líderes na estratégia e gestão do conhecimento	5,33
20. Frequentes interações dos líderes com os seus membros da organização	5,88
Perspectiva sistémica	
21. Interdependência estreita dos departamentos e/ou unidades existentes na organização	5,06
22. Problemas e soluções da organização são perspectivadas em termos globais e não de uma forma compartimentada	5,50
Modo de interpretação da informação	
23. Encorajamento da expressão de elementos afectivos, da sensibilidade e dos sentimentos na interpretação da informação	3,94
24. A pluralidade de interpretações da informação multiplica as oportunidades	4,93
Formas de comunicação	
25. Tolerância e encorajamento das comunicações activas através da discussão e argumentação	4,72
26. Cada membro é um agente activo do conhecimento e não apenas observador passivo	5,06
Relações entre grupos	
27. Grupos abertos com elevado grau de tolerância à manifestação de atitudes e opiniões divergentes	5,13
Clima entre grupos	
28. Criação de atmosfera para a discussão	4,71
29. Forte diminuição do peso da hierarquia favorece as formas de participação na gestão do conhecimento organizacional	4,81

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bair, J., et al. (1997). *Foundations for Enterprise Knowledge Management*. Strategy Analysis Report. Gartner Group.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Davenport, T. (1999). Knowledge Management and the Broad Firm: Strategy, Advantage, and Performance. In Liebowitz, J., (Eds.). *Knowledge Management Handbook* (pp.5-1 a 5-13). Baltimore: University of Maryland. CRC Press.
- Davis, K. (1989). *Human Relations at Work*. 3ª ed., McGraw-Hill. Cleland. pp. 261
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.
- Ives, W. & Torrey, B. (1999). *Supporting Knowledge Sharing*. Andersen Consulting.
- Loureiro, J. (2001). *Gestão do Conhecimento: Um estudo no âmbito das empresas portuguesas de telecomunicações* (Tese de mestrado, Universidade de Aveiro).
- Malhotra, Y. (1998). *What is Knowledge Management?* (URL: www.brint.com/km/whatis.htm)
- Nevis, E., DiBella, A. & Gould, J. (1995). *Understanding Organizations as a Learning Systems*. *Operations Research/Management Science*, v. 35, n.º. 6.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. Oxford: University Press.
- Peters, T. (1998). *O Círculo da Inovação*. Bertrand Editora: Biblioteca de Economia e Ciência Empresariais.
- Santiago, R. (1999). *A Aprendizagem Organizacional: Conceito e Desenvolvimento*. Aveiro: Universidade de Aveiro (Documento de trabalho)
- Sveiby, K. (1998). *What is Knowledge Management?* (URL: www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html).

Contacto: santiago@egi.na.pt